

# Panorámica de la convergencia periodística: los caminos hacia la redacción Google

Por José-Manuel Noguera-Vivo

**Resumen:** *El progresivo aumento de los niveles de participación de la audiencia, definida incluso desde su papel de emisora y productora, es una característica natural de la Web 2.0 que los medios de comunicación no pueden obviar. De hecho, las reformulaciones a las que el periodismo se ha visto obligado por esta nueva realidad han llegado a la misma redacción del medio. Las audiencias participativas pueden serlo incluso antes de que haya noticia, en la planificación de la agenda o en la búsqueda de fuentes. Por eso, este artículo plantea que la verdadera convergencia digital del medio no debe ser tanto con los soportes, sino con sus audiencias. Para eso, el debate sobre qué es una redacción digital plantea modelos que pueden alcanzar ese objetivo. Se realiza una visión general desde las primeras iniciativas anglosajonas hasta las últimas acciones en España. Desde modelos de telerrealidad hasta propuestas aperturistas como la llamada “redacción Google”.*

**Palabras clave:** Audiencia, Convergencia de redacciones, Periodismo digital, Ciberperiodismo, Redacción, Medios sociales, Web 2.0.

**Title: Overview of the journalistic convergence: the paths towards the Google newsroom**

**Abstract:** *Media can not ignore the increasing levels of audience participation and its new role as content producer. This fact is a natural characteristic of Web 2.0 and implies reformulations for journalism, and also for the newsrooms. Audiences can participate even before the news happens, at planning the agenda or looking for sources. In this sense, the real convergence of digital media is not with the platforms, but with their audiences. The specific debate about what a digital newsroom must be is the main issue discussed in this article, that shows a general overview from the first initiatives in the USA to the latest actions in Spain, and from models closer to “reality journalism” to other open projects such as the “Google newsroom”.*

**Keywords:** Audience, Newsroom convergence, Journalism, Cyberjournalism, Digital newspapers, Electronic newspapers, Newsroom, Social media, Web 2.0.

**Noguera-Vivo, José-Manuel.** “Panorámica de la convergencia periodística: los caminos hacia la redacción Google”. *El profesional de la información*, 2010, noviembre-diciembre, v. 19, n. 6, pp. 652-657.

DOI: 10.3145/epi.2010.nov.12



**José-Manuel Noguera-Vivo** director del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM) y profesor contratado doctor de tecnología en el área de periodismo. Formador en postgrados sobre comunicación digital para diferentes instituciones y profesor invitado en México, Finlandia, Panamá, Austria y Alemania. Autor de varias obras sobre blogs corporativos y periodísticos, es responsable de redes y proyectos académicos en el proyecto europeo “Transforming audiences, transforming societies” (2010-2014). Como doctorando fue becario de investigación del Ministerio de Asuntos Exteriores y la Agencia Española de Cooperación Internacional.

## Introducción

**LA CONVERGENCIA DE MEDIOS**, aunque sea vista como un proceso global de múltiples dimensiones, casi siempre se ha reducido hasta ahora en el imaginario colectivo a una cuestión de optimización tecnológica.

Cuestiones inherentes como la hibridación de contenidos o las nuevas relaciones con la audiencia parecen ocupar un lugar secundario, como si dichas decisiones no formaran parte de la esencia del

medio, fruto de esa convergencia obligada. Pero forman parte de ello, y el espacio físico (o virtual) de la redacción es en el que mejor se ejemplifica esta realidad. En él concurren los condicionantes técnicos y humanos con las decisiones editoriales diarias. En la redacción se piensa y se materializa el medio.

Junto a todas las decisiones que se toman en ella, queda por definir una básica respecto a la que no hay un consenso en la actualidad: ¿Cómo debe ser la redacción de

un medio que quiera trabajar en un entorno hipertextual, multimedia y en red? De hecho, en un futuro ¿podrá un medio elegir trabajar de otro modo que no sea éste? La falta de modelos estandarizados conlleva a la experimentación y a una constante inflación semántica que ha motivado a hablar de redacciones “transparentes”, “virtuales”, “integradas” o incluso (en una extensión de la metáfora sobre internet en la que se ha convertido el proyecto inacabable de **Larry Page** y **Sergey Brin**) de una “redacción Google”.

La hipótesis que defendemos es que muchas de las iniciativas abordadas por los medios digitales para redimensionar su redacción, si bien corresponden a una convergencia tecnológica evidente, no culminan el proceso con éxito, ya que la convergencia completa que demanda la Web debe ser también con “la gente conocida anteriormente como audiencia” (Rosen, 2006). Existen diferentes modelos de redacciones periodísticas digitales que buscan esta apertura, en un abanico que contempla desde la transparencia de los procesos internos hasta diversos intentos para canalizar la participación del público.

---

**“La verdadera convergencia digital de los medios no es entre soportes, sino con sus audiencias”**

---

Aunque suele prevalecer el enfoque tecnológico al hablar de procesos de convergencia, cabe recordar que la apropiación de las nuevas tecnologías por parte de los periodistas y el medio puede ser muy diferente en función de diversos factores, muchos de ellos culturales. Por ejemplo, la estructura de la empresa, las dinámicas de trabajo o la visión que se tenga de la audiencia pueden determinar resultados muy distintos en la convergencia de medios y tecnologías (Boczkowski, 2004).

Parece existir un consenso respecto al concepto de convergencia, pero éste puede aludir a diferentes realidades: desde la integración de redacciones a la concentración empresarial de varios grupos, pasando por la adaptación de los contenidos a diferentes soportes, entre otros procesos. Por tanto, su carácter multidimensional obliga a tener

en cuenta el término al menos desde cuatro enfoques: el tecnológico (multiplataforma), el empresarial (concentración), el profesional (polivalencia) y el de los contenidos (multimedialidad), como apunta Salaverría (2009).

Desde una visión de conjunto, la convergencia periodística suele ser vista de forma positiva por los redactores (Singer, 2004), que perciben más ventajas que inconvenientes en ese inevitable proceso de integración de plataformas. Si bien el presente artículo se centra en qué modelo de redacción necesita la convergencia, la visión global es obligada, ya que desde todos los enfoques (plataformas, recursos, perfiles profesionales...) existe una clara repercusión sobre las relaciones del medio con los públicos.

---

**“Muchas veces lo que la tecnología permite no converge por la voluntad del periodista”**

---

**Una redacción para el Open journalism**

En 1999 apareció por primera vez en prensa el concepto de *Open journalism*, para aludir a un periodismo abierto a la audiencia incluso desde su elaboración. Fue en la sección tecnológica de *Salon.com*, en un artículo de Andrew Leonard que analizaba lo sucedido con una historia sobre tácticas de ciberterrorismo para la que el periodista **Johan J. Ingles-Le Nobel** pedía ayuda a los usuarios de la ya por entonces famosa comunidad de *Slashdot* (“Jane’s intelligence review needs your help with cyberterrorism”). El resultado de la “llamada a participaciones” sorprendió al redactor y éste no cumplió del todo con las promesas iniciales.

El caso sirvió para ejemplificar, ya en 1999, que muchas veces las posibilidades tecnológicas no coinciden con la voluntad del periodista. Lo que se plantea desde este artículo es que el espacio donde dicha convergencia puede producirse de forma natural es la redacción. Actitudes periodísticas y tecnología tienen uno de sus mayores desafíos y puntos de encuentro en las formas de colaboración con la audiencia. Las experimentaciones con las redacciones *del futuro* aunque aún incipientes, son cada vez más numerosas. Y en los medios existe cada vez más una conciencia latente de que la redacción es el lugar donde los periodistas deben iniciar su estrecha colaboración con los lectores.

En 2001, desde el *Freedom Forum Media Studies Center* ya se hablaba de una *virtual newsroom* (Pavlik, 2001, p. 106) deslocalizada, donde los periodistas tendrían accesos remotos a las bases de datos y publicarían contenido multimedia a la vez que discuten y comparten material con sus editores en el ciberespacio. Pavlik destaca la importante reducción de costes que a largo plazo puede suponer este modelo, teniendo en cuenta la estructura de un medio tradicional. También resalta la posibilidad de monitorizar la actividad del redactor a cada instante (2001, p. 106). En otras palabras, para lo bueno y para lo malo se eliminan los conceptos de “fuera” y “dentro” de la redacción para el periodista, y se le mantiene siempre “en”, o en términos más tecnológicos, siempre “on” (*always on*).

Pero la multiplicación de modelos como éste tardó en llegar. Y las iniciativas de los medios a menudo no son más que derivas sujetas a los términos (“diálogo”, “conversación”, “participación”...) y formatos (blogs, wikis, *Twitter*, *Facebook*) de moda en cada momento, sin más pretensiones que

ofrecer un nuevo escaparate para el producto de siempre. En la obra “La política informativa como estrategia de *corporate*: ventanas a la Redacción por medio de blogs” (Losada; Noguera, 2010) se reflejan numerosos blogs corporativos de medios de comunicación, con el objetivo de hacer más transparente y accesible la labor diaria de los periodistas. Los cibermedios no tardaron en adoptar, aunque algunos fuera por simple moda, blogs para transmitir lo que se debatía en sus redacciones.

Al margen de los espacios dentro del medio destinados a establecer relaciones con el llamado periodismo ciudadano, aparecieron blogs mantenidos por directores, redactores especializados o jefes de sección que difundían, comentaban y analizaban algunas decisiones tomadas en la redacción. A finales de 2003 *The spokesman review* inició la web *Ask the editors*, para permitir un contacto directo entre lectores y altos cargos de la redacción. La iniciativa fue tan bien acogida que poco más de un año después este medio abrió dos blogs similares: *Daily briefing* y *News is a conversation*, con resúmenes, explicaciones diarias y debates públicos sobre las coberturas. Poco más tarde la jefa de local, **Carla Savalli**, trataba precisamente el debate central del presente artículo, desde su blog *The future of the newsroom*.

Por las mismas fechas, 2005 (en general un año de expansión de los blogs en las redacciones), la cadena *CBS* emprendía la web *CBS public eye*, en parte motivada por la crisis de credibilidad tras el escándalo de la dimisión del presentador **Dan Rather** y con un objetivo claro: fiscalizar las decisiones editoriales a partir de las preguntas enviadas por los lectores y contestadas por los periodistas. En otras palabras, transparencia. Los periodistas que toman las decisio-

nes importantes las debían explicar en un foro público.

En marzo de 2006, la editora de *WashingtonPost newsweek interactive*, **Carolina Little**, inició desde *Post.blog* una serie de conversaciones periódicas con el público. En la misma línea y periodos similares, otros medios como *The observer* o *BBC news* iniciaban sus respectivos blogs para que la explicación de las decisiones editoriales llegase de la forma más directa y clara a la gente. A la vez, ésta podía hacer llegar de forma más eficiente sus dudas e inquietudes al medio, gracias a un espacio común que servía de punto de encuentro.

Por aquel entonces bastaba un rápido repaso por los comentarios de este tipo de fórmulas para comprobar que la relación entre medio y lectores no tiene la misma intensidad en las dos direcciones: el cibermedio suele exponer más contenido del que recibe de su audiencia. Es cierto que estos procesos de transparencia en la redacción tienen más interés desde un enfoque cualitativo, pero la gestión completa de la participación que podría recibir una redacción digital no puede estar sujeta a las dudas puntuales de los lectores enviadas a través de un blog. El proyecto de colaboración debe ser más global.

En cualquier caso, las visiones más apasionadas e idealistas sobre las posibilidades de la participación del público en el proceso informativo deben contrastarse y tomarse con cautela respecto a sus posibilidades reales. Algunas investigaciones han evidenciado que en los canales de participación de los grandes medios los procesos más cercanos a la producción de la información siguen siendo cerrados o controlados en la práctica totalmente por los periodistas profesionales (Domingo et al., 2008).

Este tipo de blogs muestran caminos, pero lógicamente no consti-

tuyen por sí mismos ningún modelo de negocio informativo sostenible. En España estos intentos de redacción transparente explotaron a partir de 2005, especialmente en medios generalistas.

## La redacción del futuro en España

Entre iniciativas pioneras como el blog del director de *20 minutos.es*, **Arsenio Escolar** (abierto el 5 de septiembre de 2005), y algunas más recientes como los videoblogs de los directores **Pedro J. Ramírez** (*Elmundo.es*) o **Ángel Expósito** (*ABC.es*), en España la relación de altos cargos de la redacción con los lectores no aparece aún como una consecuencia de la convergencia digital, sino más bien como una estrategia de *corporate* más notoria en términos de imagen de marca que de contenidos. La relación con las audiencias sigue teniendo más matices tecnológicos y estructurales que de actitud, y no se plantea ésta como base de un modelo de negocio nativo de la Web o una redacción nativa digital.

En *ABC.es* se anunció a principios de 2009 la creación de una “redacción integrada”. En ese verano se aprobó la iniciativa y tras afrontar el rediseño en enero de 2010, en mayo el nuevo periódico ya estaba en pruebas. Por primera vez, los compañeros del papel y el digital se convertían en verdaderos compañeros de la redacción.

Una vez compañeros, se producen procesos como los que señalaba en el foro tecnológico *Sicarm 2010* de Murcia, **Olalla García**, responsable de Servicios Interactivos de *RTVE* y una de las personas que ha dirigido el último periodo en el que la web de *TVE* es cada vez más no sólo una televisión a la carta, sino también un lugar donde se reúnen comunidades fieles a determinados programas.



Dicha gestión de la interactividad y la fidelidad pueden conllevar ciertos roces con los compañeros de otros soportes, que por cuestiones culturales pueden recelar de muchas decisiones que se tomen desde el ámbito digital. Algo así ocurría en los primeros meses de convivencia entre los periodistas de las dos redacciones de RTVE, hasta que se probó la eficacia de la sinergia. Por ejemplo, **Olalla García** destacó que algunas series de televisión preestrenadas en la Web, después, en su emisión por televisión no sólo no registraban menos audiencia, sino que incluso tenían un incremento de hasta el 2%. En este caso se trata de un ejemplo aplicado a un contenido no periodístico, pero en coberturas como la Vuelta a España 2009 de ciclismo los presentadores también dieron un ejemplo de nuevos usos tecnológicos, al prestar atención a los comentarios que los telespectadores dejaban en directo en una página creada en *Facebook*. Para un resultado óptimo hubiesen sido necesarios muchos más recursos humanos, pero al menos la iniciativa apuntó hacia una tendencia clara de interacción con los telespectadores, incluso en contenidos en directo como ese. En este sentido el desafío en el ente público español es mayor si cabe, al verse obligado a una integración de tres grandes medios: *TVE*, *RNE* y *RTVE.es*.

El cambio en las actitudes y la predisposición para trabajar en un entorno online, la convergencia “actitudinal”, tardará más en llegar que la mera convergencia tecnológica. Mientras tanto, será posible contemplar decisiones empresariales que no son capaces de ver el ecosistema de medios en su conjunto, sino parcelado e independiente y que, en consecuencia, siguen subordinando los nuevos soportes a los de más tradición. Consecuencia de esta visión puede recordarse el cierre de la redacción digital de *ADN.es* en enero de 2010. La web siguió funcionando, pero tan sólo como un



Cierre de Soitu.es

mero reflejo de los contenidos publicados en el papel. *Grupo Planeta* despidió a cerca de cuarenta profesionales dedicados en exclusiva a una edición online que había protagonizado algunos de los productos digitales más interesantes de los últimos años y mantenía 891.000 usuarios únicos según *Nielsen*, una cifra pobre para sus inversores. La falta de modelos de negocio para la Web en las grandes corporaciones de medios es evidente cuando se observa en casos como éste que una cifra así no es suficiente para crear un proyecto sostenible.

El cierre de *Soitu.es* (con **Gumersindo Lafuente**, octubre 2009) y los cambios de rumbo en *Factual.es* (iniciado con **Arcadi Espada**) que desembocaron en su cierre en julio de 2010, son dos ejemplos más de la falta de confianza y de modelos de negocio claros en los medios online. En la primavera de 2010 la innovación digital periodística en España parece tener cuatro oportunidades: la red social *Eskup* de *Elpais.com*, el modelo de pago *Orbyt* en *Elmundo.es*, la agenda alternativa del medio ciudadano *Bot-tup.com* y la apuesta infográfica y multimedia de *Lainformacion.com*.

Cuando se complete la unión de redactores de diferentes soportes, faltará un actor más en esa secuen-

cia: la audiencia. La redacción no está completa sin la convergencia con los lectores y algunas de las últimas iniciativas citadas, como *Eskup*, apuestan por una clara socialización de la información. En última instancia parece buscarse la denominada “redacción Google” (*Google newsroom*) propuesta por **Benoît Raphaël** (2010) para alcanzar el conocimiento allá donde esté, sin jerarquías. El problema, como siempre, será dónde y con qué rol ubicar a los periodistas, los cuales llegaron más tarde al entorno digital.

En dicha redacción *Google* habría más periodismo que periodistas, ya que compartir las destrezas periodísticas con los aficionados sería visto como una fortaleza del medio (**Raphaël**, 2010). La formación de *clusters* de periodistas en colaboración con *bloggers* para obtener historias originales, la edición constante de contenidos en colaboración con la gente, la gestión de comunidades y la búsqueda de expertos para comenzar conversaciones sobre las historias desde otras perspectivas, serían las principales características de este modelo de redacción. En suma, una gestión activa y variada del contenido generado por usuarios (*user generated content*) por parte del medio.



Blog de Benoît Raphaël, <http://benoit-raphael.blogspot.com>

## Conclusiones, pizarras y wikis

Las iniciativas españolas de apertura en la redacción no se caracterizan por una gestión proactiva del *user generated content*. Más bien, los videoblogs de directores se suman a la tendencia de “telerrealidad” o *reality journalism* con la que han sido calificadas acciones como el *Time cast* en *The New York times*, un canal de breves vídeos diferidos y montados sobre las reuniones de redacción. Para el periodista argentino **Álvaro Liuzzi** (2010), este intento de “redacción transparente” se describe mejor bajo una simple estrategia publicitaria. La retransmisión en vivo de reuniones de la redacción sí la puso en marcha *The spokesman review* junto a los anteriores blogs internos mencionados, con *Live webcasts*, un audioblog para conectar en directo con las reuniones del consejo de redacción.

¿Existe un medio en España esbozado bajo la descripción de esa “redacción Google”? Aún no. Pero sí pueden señalarse algunas iniciativas puntuales en diferentes cibermedios que apuntan a esa dirección. El wiki de *Lainformacion.com* y la pizarra digital de *20minutos.es* son dos ejemplos de ello.

La “pizarra digital” de *20Minutos.es* apareció por primera vez

a mediados de abril de 2010. Con una fotografía de la pizarra blanca donde se anotan cada día los temas sugeridos por los periodistas, un blog es actualizado para abrir a la audiencia el proceso de seleccionar y enfocar las noticias. Como señala en su presentación el periodista **José-María Martín** (2010), es una iniciativa para *tweetear* las reuniones de redacción con el hashtag #pizarra20m e involucrar en ellas a la gente a través de los perfiles *Twitter* y *Facebook* del medio.

## “No se ha encontrado un modelo de negocio sostenible para la información generalista en la Web”

Sin embargo, las cifras de participación en esta pizarra digital no parecen propias del segundo cibermedio generalista con más usuarios únicos del país, sólo por detrás de *Elmundo.es* (según la *OJD Interactiva* de junio 2010, más de doce millones y medio). De hecho, en la comunidad *Twitter* la etiqueta propuesta apenas registra resultados en los principales buscadores (*search*.

*twitter.com*) y cuando lo hace, éstos suelen ser las llamadas a la participación del medio, no las respuestas de los lectores (*tweetfind.com*).

En esa línea, la directora adjunta de *20Minutos.es*, **Virginia Pérez**, hizo balance de las primeras tres semanas de actividad de la pizarra. La periodista destacó que la rutina fue aceptada con normalidad por los redactores, si bien como se ha destacado, con una participación muy baja de los lectores. Por todo ello, **Pérez** pide paciencia: “son más bien pocos los que se animan a proponer temas (...) aún no ha pasado el suficiente tiempo como para hacer un análisis serio” (**Peltzer; Piqué**, 2010).

Cifras al margen, el valor obtenido tras la apertura de redacciones puede estar más en lo cualitativo que en lo cuantitativo. Por eso la iniciativa no puede dejar de alabarse como parte de un inevitable proceso hacia la “democratización de los medios y a una mayor implicación de los lectores en los procesos editoriales” (**Orihuela**, 2010). En cualquier caso parece claro que las maneras más oportunas de motivar y gestionar esa implicación están por definir.

Una situación parecida se ha dado con el wiki informativo de *Lainformacion.com* (*lainformacioncom.wikispaces.com*), donde el medio propone la edición conjunta de un tema. El primer artículo propuesto (“*Twitter* presenta su nueva cara”), apenas registró un par de ediciones por usuarios invitados entre abril y mayo. Una propuesta innovadora en el ámbito español que, como en el anterior caso, tiene más trascendencia por los caminos a los que invita que por los que haya abierto en la práctica.

¿Caminos hacia dónde? Deseablemente hacia ese modelo descrito por **Raphaël**, tan abierto a los contenidos generados por el público que es capaz de crear equipos de



20 minutos.es Blogs Gente y TV Deportes Motor Tecnología Videojuegos Cine Música Zona20 Belleza y salud Viajes

en 20 minutos punto es

Todo lo que se cuece en 20 minutos.es, los Premios 20Blogs y la Blogoteca.

inicio | archivo | contacto | suscríbete

## Sobre la entrevista a Zapatero, Ecuador, la subida de la luz, Dani Pedrosa...

01 Octubre 2010

La reunión de redacción de 20minutos.es ha dejado en la mañana de este viernes la siguiente "pizarra digital":

Aquí te presentamos los temas que, en principio, trataremos durante esta jornada en la redacción, siempre con el permiso de la actualidad.

La pizarra digital de 20minutos.es <http://blogs.20minutos.es/premios20blogs/>

trabajo con él, rutinas que generan historias propias y visiones diferentes. En definitiva, cybermedios de este tipo habrían alcanzado la convergencia plena: la de sus audiencias. Pero no se puede olvidar que sin modelo de negocio sostenible no puede existir un desarrollo de producto. Ya lo padeció *Soitu.es* con su desaparición, que presentaba una buena propuesta de transversalidad de contenidos con la sección *Soitu.es/elselector*, pero cerró tras abandonar el proyecto su inversor mayoritario.

Sitios periodísticos como el estadounidense *Spot.us*, que democratiza la agenda informativa y deja en manos de los lectores la financiación de la cobertura, pueden ser un modelo de redacción transparente a la vez que sostenible. Pero parecen más propicios para medios especializados o "de nicho" que para grandes propuestas generalistas como son *Lainformacion.com* o *20Minutos.es*, que tendrán que buscar otras fórmulas que aborden

la interactividad más dentro de la dinámica global del medio.

Como se ha visto, existen varios caminos para llegar a una redacción abierta hacia sus públicos, pero siguen siendo iniciativas puntuales que no reflejan la dinámica del sector. En esa plena y verdadera convergencia con la audiencia, aún por llegar, queda establecer el punto exacto donde acaban los públicos y empieza el periodista, el punto donde se pueda trazar un modelo de negocio sostenible para la información generalista en la Web; y donde periodistas, expertos, *bloggers* y audiencias sean parte, de forma real y efectiva, de la misma redacción.

## Bibliografía

ABC. *Así se forjó el nuevo ABC* <http://www.youtube.com/watch?v=5INfL5fEbKQ>

Boczkowski, Pablo. "The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms". *Journal of communication*, 2004, v. 54, n. 2, pp. 197-213.

Domingo, David; Quandt, Thorsten; Heinonen, Ari; Paulussen, Steve; Singer, Jane;

Vujnovic, Marina. "Participatory journalism practices in the media and beyond". *Journalism practice*, 2008, v. 2, n. 3, pp. 326-342.

García-Cernuda, Olalla. "Los servicios interactivos de RTVE". En: *Jornadas de periodismo digital*, 19-20 mayo 2010. Sociedad de la Información Región de Murcia (Sicarm), Murcia. <http://www.sicarm.es>

Liuzzi, Álvaro. *NYT Time cast: ¿Redacción transparente o reality journalism?* <http://segundoplanoblog.blogspot.com/2010/03/nyt-timecast-redaccion-transparente-o.html>

Losada, José-Carlos; Noguera-Vivo, José-Manuel. "La política informativa como estrategia de Corporate: ventanas a la redacción por medio de blogs". En: Carretón, M. *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*, Sevilla, 2010, pp. 397-414. ISBN 9788469324547.

Martín, José-María. *La "pizarra digital": empezamos a twittear las reuniones de redacción.* <http://blogs.20minutos.es/premios20blogs/2010/04/19/la-pizarra-digital-empezamos-twittear-reuniones-de/>

Orihuela, José-Luis. *Redacciones más transparentes.* <http://www.abc.es/blogs/jose-luis-orihuela/public/post/redacciones-mas-transparentes-3728.asp>

Pavlik, John V. *Journalism and new media*. New York: Columbia University Press, 2001, ISBN 9780231114837.

Peltzer, Gonzalo; Piqué, Toni. *Primer balance de la pizarra digital de 20Minutos.* <http://paperpapers.blogspot.com/2010/05/primer-balance-de-la-pizarra-digital-de.html>

Raphaël, Benoît. *Towards the Google newsroom, a revolution for media.* <http://owni.fr/2010/03/28/towards-the-google-newsroom-a-revolution-for-media>

Rosen, Jay. *The people formerly known as the audience.* [http://journalism.nyu.edu/pubzone/weblogs/pressthink/2006/06/27/ppl\\_frmr.html](http://journalism.nyu.edu/pubzone/weblogs/pressthink/2006/06/27/ppl_frmr.html)

Salaverría, Ramón. "Los medios de comunicación ante la convergencia digital". En *I Congreso internacional de ciberperiodismo y web 2.0*, Bilbao, 11-13 nov. 2009 [CD-Rom].

Singer, Jane. "Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations". *Journalism studies*, 2004, v. 5, n. 1, pp. 3-18.

José-Manuel Noguera-Vivo. *Facultad de Comunicación, Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM).*

*Campus Los Jerónimos, s/n 30107, Guadalupe, Murcia.*  
*jmnoguera@pdi.ucam.edu*  
*jmnoguera@gmail.com*